

Hacia la calidad en la gestión de la educación superior en América Latina: ¿Que indicadores deben prevalecer?

Resumen

Para afrontar diferentes tensiones y nuevos desafíos, las universidades deben lograr el uso eficiente de sus recursos. Para este propósito, la calidad de su gestión es de extraordinaria importancia. Este ensayo proporciona algunos indicadores para evaluar esa calidad bajo el supuesto de que las definiciones que proporciona contribuirán también a homogeneizar futuros criterios entre las universidades pertenecientes a países involucrados en procesos de integración económica.

Palabras clave: Políticas públicas. Gestión de la educación superior. Indicadores de calidad.

Las instituciones de educación superior en la Argentina enfrentan un escenario muy complejo. Si bien existen muchos inconvenientes propios de cada universidad, dificultades vinculadas con la falta de profesionalización de su parte administrativa o conflictos relacionados con la politización del gobierno universitario, en términos generales son cuatro los factores que caracterizan ese contexto.

En primer término, las mayores demandas de jóvenes que, — en número creciente —, aspiran a ingresar a las universidades, pero también de empresarios y de otros sectores que desean que sus recursos humanos se adapten, — automáticamente —, a las exigencias de una sociedad cada vez más globalizada.

Héctor R. Certel

Ph.D. Economics of Education,
Stanford University

Profesor de la Universidad
Nacional de Córdoba.

Especialista en Economía de la
Educación y Desarrollo
Económico.

Alejandro D. Jacobo

Doctor en Economía,
Universidad Nacional de
Córdoba

Profesor de la Universidad
Nacional de Córdoba.

Especialista en Integración
Económica y Políticas Públicas.

jacoboa@eco.unc.edu.ar

En segundo término, las políticas económicas de reducción del déficit fiscal hacen que los recursos que se dirigen a las instituciones de educación superior no acompañen al crecimiento sostenido que ha experimentado la matrícula. Importante *per se* para una economía sana, la política de reducción del déficit ha estimulado a los gobiernos a exigir a las instituciones una mayor responsabilidad pública — *accountability* — y ha crecido la preocupación por las políticas que promuevan una mayor eficiencia del gasto destinado a las universidades.

En tercer lugar, han surgido nuevas instituciones públicas y privadas que han incentivado la competencia por la obtención de recursos y de prestigio.

En cuarto, frente a las fallas que exhibe el sector público — entre las que se cuentan la escasa transparencia sobre la calidad de las instituciones y la educación que las mismas proporcionan — el mercado ha comenzado a adquirir un lugar importante. Pero poco puede avanzar una institución en el aprovechamiento del mercado sin una participación decidida de sus áreas de gestión.

Frente a este contexto, — que es común a muchos países de América Latina —, las universidades deben cambiar para adaptarse, lo cual implica que deben preocuparse por la eficiencia en el uso de los recursos, la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, y la competencia por

fondos públicos que diversos programas distribuyen; lo que les permitirá un manejo mucho más cuidadoso y transparente de sus presupuestos. Esto tiene que ver con una cuestión de gestión universitaria y de los indicadores claves para su calidad se va a ocupar este ensayo, con el convencimiento de que las definiciones que proporciona contribuirán a homogeneizar futuros criterios entre las universidades de los países involucrados en procesos de integración económica.

El trabajo define el concepto de gestión universitaria, destacando a la evaluación (institucional y departamental) como un elemento de importancia para lograr una gestión de calidad. Luego de proporcionar algunos indicadores útiles para el análisis de la gestión, el trabajo ensaya algunos comentarios finales.

La gestión universitaria

La gestión universitaria involucra la administración de una universidad, tanto sea de la administración de alguno de sus aspectos o bien la de todos ellos. Gestión implica alcanzar determinados objetivos de manera responsable en un entorno con las características oportunamente comentadas. Gestión significa, también, adaptarse a nuevas exigencias, saber innovar y anticiparse a los hechos.

Entre los objetivos que se deben alcanzar a través de la educación superior se cuentan la promoción de los valores culturales, la investigación, el desarrollo de habilidades que resulten valiosas para la persona que las adquiere y para el resto de los individuos, el desarrollo de la noción de servicio público, el logro de una mayor igualdad de oportunidades, y el proporcionar una manera de pensar clara y libre de ideologías.

Con relación a las responsabilidades que se deben cumplir, se debe aclarar que casi todos los docentes las conocen, aunque aquéllas no estén muchas veces escritas. Responsabilidad sugiere el deber que se tiene con la institución y el estudiante; significa que el educando asiste a una clase bien preparada; significa que al alumno se le da el tiempo que necesita para trabajar un problema; significa muchas cosas. La responsabilidad es algo que no se prescribe por contrato o por una regla: simplemente se porta consigo.

Ahora bien, no siempre se cumplen los objetivos de manera responsable, lo cual contribuye a que no se practique la calidad en la prestación del servicio educativo que la sociedad y los tiempos requieren. Resulta entonces natural que aparezca la curiosidad por conocer cómo se puede comprobar si se están cumpliendo los objetivos de un modo responsable. Para ello se deben tener presente tres aspectos: autoridad, financiamiento y evaluación. El resto del trabajo se ocupa del tercero de estos elementos pues, aun cuando para dar cuenta de una gestión se deben tener en cuenta la autoridad y los mecanismos de financiamiento, —dos aspectos tratados extensamente en la literatura sobre el tema—, la evaluación cumple un rol de extraordinaria importancia, ya que no sólo es parte de la gestión sino también la única manera a través de la cual su calidad puede ser apreciada.¹

La evaluación

La evaluación se practica para juzgar una gestión, los cambios

¹El listado de trabajos vinculados a autoridad y financiamiento es ciertamente extenso y su enumeración, —además de ser ajena a este trabajo—, correría el riesgo de omitir alguna contribución relevante. De todas maneras, efectuada la salvedad anterior, algunos detalles adicionales sobre ambos, así como un tratamiento más extenso sobre evaluación y otros puntos expuestos posteriormente en el ensayo, pueden ser consultados en Gertel y Jacobo (2003, 2004). Véase también Albretch y Ziderman (1992), Delfino y Gertel (1996), García de Fanelli (1998, 2001), Jallade (1973) y Piffano (1993).

instalados en ella, o bien para conceptualizar aquéllos que deberán venir a futuro para mejorarla. Siempre es prudente practicar una evaluación, aunque la misma sea una tarea un tanto complicada al tratarse de un proceso con muchos actores (AHGREN-LANGE *et al.*, 1993).

Quienes practican la evaluación deben tener en cuenta algunos principios rectores que constituyen el hilo conductor de su trabajo. Estos principios señalan, por ejemplo, que el evaluador debe conocer quién le fijará y cuáles serán los criterios para su tarea, así como saber de antemano quienes los beneficiarios de la evaluación. Además, el aspecto temporal sobre el cual se practicará la evaluación, junto a las fuentes a considerar para la misma, resultarán tan importantes como el identificar si habrá hipótesis predeterminadas en ella, si se permitirá la participación de quienes serán evaluados, o si la evaluación será sumativa o formativa.

Tomando como referencia estas cuestiones sustantivas, el evaluador estará en condiciones de realizar su tarea de una manera correcta y podrá elaborar una serie de indicadores a partir de los productos que la

educación superior genera a escala institucional o departamental. Estos indicadores se introducen más abajo en este artículo, no sin antes detenerse un instante y aclarar algunos aspectos vinculados a la producción educativa.

Primero, a diferencia de una firma que produce distintos bienes que pueden homogeneizarse en unidades monetarias, las universidades son organizaciones multiproducto, por lo cual resulta necesario especificar los resultados individuales que se desprenden del desempeño de los docentes; reconociéndose, así, la dedicación personal de cada profesor y personal auxiliar.

Segundo, una medida monetaria del valor del producto de investigación no existe dado que los resultados de casi todas las investigaciones terminan siendo un bien público a través de la publicación de artículos en revistas y libros.

Tercero, — y en consonancia con lo anterior —, algo similar puede decirse para el caso de la docencia, en la cual existe probablemente información sobre el número de graduados o la clasificación de sus grados, pero el ensamble de todos estos detalles es para que el producto sea medible es algo difícil.

Cuarto, los insumos son empleados para producir más de un producto y no han manera obvia de atribuir insumos específicos a productos específicos. Por ejemplo, la lectura de un libro para investigación provee también un insumo para la docencia y no resulta posible asignar ese insumo, — el libro —, a un producto no menos específico sino a los dos, — la docencia o la investigación.²

De las cuatro salvedades anteriores se infiere que medir el producto de las universidades aparenta ser una tarea compleja, pero esto no quiere decir que deba intentarse. Se pueden construir para ello algunos indicadores que midan determinadas variables de manera de aprehender aspectos significativos que se refieran a la calidad de la gestión. Para mejor presentación de la propuesta que aquí se efectúa, los mismos se dividen en indicadores que proporcionan una evaluación institucional primero, y luego aquellos que proveen una evaluación departamental.

La evaluación institucional

La *performance* de la calidad institucional comprende múltiples aspectos cuya consideración *in*

extenso haría que la evaluación se desvirtuara por completo y que se llegara con dificultad a un número representativo final. Es conveniente, en consecuencia, concentrar el análisis en pocos indicadores; sin que ninguno aislado deba ser considerado como el único parámetro para una evaluación satisfactoria. Estos indicadores (junto a una breve reflexión en cada caso) son los siguientes:

1. Número de programas académicos acreditados. (La universidad que los posea con distinguida categorización estará en condiciones de tener una evaluación final mucho más satisfactoria que otra que no los tenga).
2. Desempeño de los graduados según indicadores generales. (Se debe evaluar la habilidad del graduado para comunicar sus ideas con claridad, su capacidad de análisis, su familiaridad con los modelos de pensamiento, etcétera).
3. Desempeño de los graduados según indicadores específicos. (Los graduados también deben ser evaluados en función de indicadores específicos de su profesión. En términos simples, cómo responde según la formación para la que fue instruido).

² Los inconvenientes aquí listados son sólo a título ilustrativo. Para mayores detalles véase Johns y Taylor (1990, p. 51).

4. Opinión de alumnos, egresados y representantes de empleadores sobre los programas. (Aun cuando con los indicadores mencionados con anterioridad se logre tener una evaluación institucional, otros datos deben considerarse para tener una visión acabada. Un egresado puede tener un desempeño brillante y, sin embargo, tener una opinión válida sobre aspectos que deben mejorarse).

5. Opinión por parte de pares de otras instituciones sobre los programas. (Aunque el desempeño de los graduados sea satisfactorio y otras opiniones tenidas en cuenta, la información proporcionada por pares — académicos y profesores que se desempeñan en otras instituciones — sobre una de ellas resulta de especial importancia).

Los indicadores listados comprenden, — y comprimen —, muchos otros. Por caso, un programa se acredita favorablemente si el plantel de profesores que lo dicta posee grado académico máximo, un número extenso y relevante de publicaciones, y otros aspectos tratados en el punto siguiente.

La manera en la cual se pondera cada indicador es variable y depende de

distintos criterios, uno de los cuales indicaría que a cada institución que se evalúa se le asigna hasta veinte puntos en cada una de las características y puede obtener así un máximo de cien puntos.

La evaluación departamental

La evaluación departamental es aquella que se pone en práctica sobre las distintas unidades que agrupan a docentes de un área determinada, resultando una instancia de evaluación muy importante ya que las variables que se utilizan no sólo describen los *outputs* de cada departamento sino que, además, proveen información sobre la calidad de esos productos. Entre los indicadores se encuentran:

1. Número de publicaciones con referato en los últimos 36 meses³.
2. Número de libros de texto o de otro tipo producidos y editados en los últimos 36 meses.
3. Número de posiciones editoriales alcanzadas por los miembros del departamento en los últimos 36 meses.
4. Número de contratos con financiamiento externo logrados por los miembros del departamento que se evalúa durante los últimos 36 meses.
5. Número de conferencias profesionales a las cuales han asistido los profesores y trabajos presentados a las mismas en los últimos 36 meses.

³ Es importante tener la medida referida a un período de tiempo ya que la creación de capital intelectual requiere de él. Muchos autores concuerdan en que es apropiado, y tal vez algo generoso, permitir a los miembros de la facultad 36 meses para producir un documento de trabajo (MIDDAUGH, 2001, p. 82). Esta consideración es válida para otros indicadores detallados más abajo.

6. Número de membresías activas a sociedades científicas o académicas en los últimos 36 meses.

7. Número de actividades efectuadas para desarrollo y actualización de los programas de estudio como parte de la carga pública asignada.

8. Tasas de graduación alcanzadas por los alumnos.

9. Satisfacción promedio de los estudiantes con relación a la calidad de la tutoría académica, a la disponibilidad del plantel docente fuera del horario de clase y sobre la calidad de interacción dentro de la facultad.

10. Proporción de graduados que han encontrado trabajo dentro de los 12 meses siguientes a la graduación.

11. Proporción de estudiantes que han pasado sus (eventuales) exámenes de acreditación profesional.

12. Proporción de graduados recientes que efectúan estudios de postgrado.

13. Número de estudiantes involucrados en investigaciones con su tutor en los últimos 12 meses.

14. Número de estudiantes involucrados en prácticas o pasantías bajo la supervisión directa de la facultad en los últimos 12 meses.

15. Número de estudiantes que son autores o coautores con un tutor en los últimos 36 meses.

16. Número de estudiantes que presentan un trabajo propio o en coautoría con un tutor en una reunión profesional.

Efectuada la evaluación institucional (o departamental), corresponde ahora comparar la misma con un punto de referencia que permita afirmar acertadamente cuál ha sido la calidad de la gestión. Esto lleva al evaluador a tener presente el concepto de *benchmark*.

El *benchmark* puede calcularse de diferentes modos. Por ejemplo, las respuestas obtenidas de diferentes instituciones (o departamentos) para una variable determinada son sumadas y se consigue una media. Para prevenir cualquier efecto extraño que pueda influir en los datos, las instituciones (o departamentos) que están dos desviaciones estándar abajo o arriba de la media son considerados *outliers* y se excluyen del cálculo. Las respuestas que quedan son sumadas y se crea una media más refinada. Esta constituye el *benchmark* que se utilizará como referencia⁴.

Definidos los puntos anteriores, el evaluador estará en condiciones de proporcionar su informe final y pueden ocurrir dos cosas. Una, que el informe sea satisfactorio, en cuyo caso no es necesario aplicar ninguna medida. Otra, que no lo sea y resulte conveniente efectuar correcciones.

⁴ Detalles adicionales pueden requerirse a los autores.

Con relación a la segunda opción, si la evaluación institucional (o departamental) ha sido poco satisfactoria la tarea que le compete a la institución (o departamento) no ha sido practicada con responsabilidad. Para solucionar estos aspectos, puede que el evaluador efectúe una serie de sugerencias en su informe que la institución (o departamento) deberá poner en práctica en un plazo determinado. Se espera que los responsables adopten medidas en tal sentido, más aún si desean demostrar que tienen, efectivamente, una actitud responsable.

En general, los aspectos que debilitan la evaluación satisfactoria pueden provenir de diferentes frentes, razón por la cual cualquier sugerencia que se efectúe al respecto podría ser insuficiente. En términos generales, las correcciones implicarán desde el ajuste de cuestiones menores hasta el recambio total del plantel docente.

Comentarios finales

Hay que reconocer que el debate vinculado a la evaluación, tal como acreditación de programas y temas relacionados, existe en muchos países de América Latina, aunque es embrionario. Por tanto, no debe sorprender la inexistencia de cifras tan simples como las descritas en los puntos precedentes, mas sucede que estos aspectos son muy poco tenidos en cuenta por las universidades; a excepción de algunas universidades privadas de reconocido prestigio.

En general, la evaluación se practica en el ámbito institucional y las universidades están obligadas - al menos

en algunos casos como en el de la Argentina - a someterse a dos instancias de evaluación: autoevaluaciones institucionales y evaluaciones externas. En lo que respecta a la evaluación departamental, en tanto, - acaso menos burocrática y más útil -, está todo por hacer; y esto último tiene sus ventajas, ya que permite la puesta en marcha de criterios homogéneos entre los diferentes países a medida que avance el proceso de integración económica que les permitan encaminarse conjuntamente hacia la calidad en la gestión de la educación superior.

Algunas recomendaciones sugerirían, en primer lugar, el diseño de indicadores cualitativos del desempeño de los profesores que contemplen aspectos más complejos de su actividad, dentro y fuera de su clase horaria; entre ellos, cuan bien enseña y como se relaciona con los avances de la investigación y con la promoción de actividades de servicio a la comunidad. Es un campo en el cual los avances de la gestión han sido nulos.

En segundo lugar, integrar los indicadores de desempeño con las acciones de control o *accountability* como guía para la adopción de decisiones estratégicas. Los indicadores de desempeño y de control surgen para que las instituciones universitarias puedan demostrar el valor y la efectividad de su tarea. Empero, para ser útiles, la información que proporcionan debe incorporarse fluidamente dentro de un modelo comprensivo de efectividad que guíe la toma de decisiones, ya que los indicadores aislados sirven de muy poco.

En tercer término, se sugiere la incorporación del *benchmark*. Al respecto, hoy existen estándares como referencia en numerosas áreas de trabajo dentro de las universidades, comenzando por las bibliotecas, el mantenimiento de edificios y del equipamiento, y las facilidades físicas por alumno-horario. Sin embargo, extenderlo al proyecto curricular implica atender desafíos aún no resueltos, en especial cuando éstos involucran la desaparición de horas de enseñanza o de áreas de investigación.

En cuarto lugar, no aparece como una idea equivocada la puesta en práctica del presupuesto por desempeño. El mensaje aquí es la asignación de los fondos disponibles de manera competitiva y para ello los tres puntos anteriores, adecuadamente implementados, son muy importantes.

Las universidades en América Latina, - en especial las públicas -, adolecen de problemas, muchos de ellos graves y, aunque están lejos de convertirse en cenizas, deben ganar la sustentabilidad a largo plazo con esfuerzo. Este trabajo ha dado algunas pistas para allanarles el camino.

Resumo

Para afrontar diferentes tensões e novos desafios, as universidades devem alcançar o uso eficiente dos seus recursos. Tendo em vista este propósito, a qualidade da gestão

apresenta extraordinária importância. Este ensaio apresenta alguns indicadores para avaliar esta qualidade, considerando que as definições que proporciona também contribuirão para homogeneizar futuros critérios entre as universidades pertencentes a países envolvidos em processos de integração econômica.

Palavras-chave: Políticas públicas. Gestão da educação superior. Indicadores de qualidade.

Towards the quality in the management of higher education in Latin America: what indicators should prevail?

Abstract

Against different pressures and new challenges, the universities should improve the efficiency in the use of their resources. For this purpose, their management quality is of extraordinary relevance. This essay highlights some indicators to evaluate that quality based on the assumption that the definitions it provides will also contribute to homogenize future criteria among the universities in countries involved in economic integration processes.

Keywords: Public policies. Higher education management. Quality indicators.

Referências bibliográficas

- AHGREN- LANGE, U. et al. Evaluation: a process with many actors. *Higher Education Management*, Paris, v. 5, n. 1, p. 40- 48, 1993.
- ALBRECHT, D.; ZIDERMAN, A. Funding mechanisms for higher education: financing for stability, efficiency, and responsiveness. *World Bank Discussion Paper*, Washington, D.C.: The World Bank, n. 153, 1992.
- ARGENTINA. Ministerio de Cultura y Educación. *La política universitaria del gobierno nacional*. Buenos Aires, 1996.
- BANTA, T.; FISHER, H.; MINKEL, C. Assessment of institutional effectiveness at the University of Tennessee, Knoxville. In: KOGAN, M. (Ed.). *Evaluating higher education*. London: Jessica Kingsley Publishers, 1968. p. 43- 52.
- BOGUE, G. Allocation of public funds on institucional performance: Quality Indicators. In: : KOGAN, M. (Ed.). *Evaluating higher education*. London: Jessica Kingsley Publishers, 1982. p. 26- 32.
- BRUNNER, J. *Educación superior en América Latina durante la década de los ochenta: la economía política de los sistemas*. Buenos Aires, 1993. (Documento CEDES. Serie Educación Superior; n. 2).
- _____. La evaluación de la investigación científica. *Universidad Futura*, Mexico, v. 3, n. 8-9, p. 92-105, 1991.
- CLARK, B. *The Higher Education System: academic organization in cross-national perspective*. Berkeley, CA: University of California Press, 1983.
- COOTNER, P. *Economic organization and inefficiency in the modern university*. Stanford, CA: Graduate School of Business, Stanford University, 1972.
- DELFINO J.; GERTEL, H. *Nuevas direcciones en el financiamiento de la educación superior*. Buenos Aires, AR: Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Cultura y Educación, 1996.
- ESCOTET, M. *Universidad y devenir*. Buenos Aires, AR: Lugar Editorial, 1996.
- ETZIONI, A. *The moral dimension: towards a new economics*. New York: The Free Press, 1990.

FRANSSON, R. Resource allocation based on evaluation of research. In: KOGAN, M. (Ed.). *Evaluating higher education*. London: Jessica Kingsley Publishers, 1985. p. 161- 165.

GARCÍA DE FANELLI, A. *Gestión de las universidades públicas: la experiencia internacional*. Buenos Aires, AR: Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Cultura y Educación, 1998. (Serie Nuevas Tendencias).

_____. *La gestión universitaria en tiempos de restricción fiscal y crecientes demandas sociales*. Buenos Aires, AR: Departamento de Investigación, Universidad de Belgrano, 2001. (Documento de Trabajo; n. 80).

GARCÍA DE FANELLI, A.; TROMBETTA, A. *Diferenciación institucional y reformas curricular en los sistemas de Educación Superior*. Buenos Aires, AR: Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Cultura y Educación, 1996. (Serie Estudios y Propuestas).

GERTEL, H.; JACOBO, A. *Bases y puntos de partida para la calidad en la gestión de las universidades argentinas*. [S.l.: s.n.], 2004. Manuscrito.

_____. Bases y puntos de partida para la calidad de la gestión universitaria argentina. COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 3., 2003, Buenos Aires. *Comunicación presentada...* Buenos Aires, AR: Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2003.

HOLDAWAY, E. Organization and administration of graduate studies in Canadian universities. *The Canadian Journal of Higher Education*, Winnipeg, v. 24, n. 1, p. 1- 29, 1994.

JALLADE, J. *The financing of education: an examination of basic issues*. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development, 1973. (Bank Staff Working Paper; n. 157).

JOHNES, G. *The economic of education*. London: The MacMillan Press Ltd., 1993.

JOHNES, J.; TAYLOR, J. *Performance indicators in higher education: UK Universities*. Suffolk, England: The Society for Research in Higher Education & Open University Press, 1990.

KELLER, G. *Academic strategy: the management revolution in american higher education*. Baltimore: The John Hopkins University Press, 1983.

KENNEDY, D. *Academic duty*. Cambridge: Harvard University Press, 1999.

KOGAN, M. The evaluation of higher education: an introductory note. In: KOGAN, M. (Ed.). *Evaluating higher education*. London: Jessica Kingsley Publishers, 1993. p. 11- 25.

KYVIK, S. Academic staff and scientific production. *Higher Education Management*, Paris, v. 5, n. 2, p. 191- 201, 1993.

LEVY, D. *Higher education in Latin America: myths, realities and how the IDB can help*. [S.l.: s.n.], 1996. Manuscrito.

LINKE, R. Some principles for application of performance indicators in higher education. *Higher Education Management*, Paris, v. 4, n. 2, p. 194- 203, 1992.

LUCIER, P. Performance indicators in higher education: lowering the tension of the debate. *Higher Education Management*, Paris, v. 4, n. 2, p. 204- 214, 1992.

MIDDAUGH, M. *Understanding faculty productivity: standards and benchmarks for college and universities*. San Francisco: Jossey Bass Company, 2001.

MIDDAUGH, M.; HOLLOWELL, D. Developing appropriate measures of academic and administrative productivity as budget support data for resources allocation decisions. *Higher Education Management*, Paris, v. 4, n. 2, p. 164-177, 1992.

MOSES, I. The development of knowledge and skills of academic staff. *Higher Education Management*, Paris, v. 5, n. 2, p. 173- 190, 1993.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Redefining tertiary education*. Paris: OECD Publications, 1998.

_____. *University research in transition*. Paris: OECD STI Publications, 1998.

PÉREZ LINDO, A. *Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo*. Buenos Aires, AR: Biblos, 1998.

PHILP, N. A model for the allocation of teaching loads in academic departments. *Higher Education Management*, Paris, v. 5, n. 1, p. 12-27, 1993.

PIFFANO, H. (Ed.). *Foro sobre organización y financiamiento de la educación universitaria en la Argentina*. Buenos Aires, AR: Harvard Club de Argentina, 1993.

READINGS, B. *University in ruins*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.

ROMNEY, L.; BOGEN, G.; MICEK, S. Assessing institutional performance: the importance of being careful. In: KOGAN, M. (Ed.). *Evaluating higher education*. London: Jessica Kingsley Publishers, 1979. p. 84- 94.

SCHWARTZMAN, S. La universidad como empresa económica. *Revista de la Educación Superior*, v. 30, n. 117, p. 99-104, 1999.

SIZER, J. Institutional performance assessment under conditions of changing needs. In: KOGAN, M. (Ed.). *Evaluating higher education*. London: Jessica Kingsley Publishers, 1982. p. 105- 116.

VAN VUGHT, F. La calidad de la educación superior en Europa: el siguiente paso. *Universidad Futura*, Mexico, v. 3, n. 8-9, p. 59-72, 1991.

Recebido em: 29/07/2004

Aprovado para publicação em: 27/02/2005